

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANDRÉ ROCHA SMOLAREK

ANÁLISE DA TRAMITAÇÃO DE PROCESSOS DE PAGAMENTOS E PROPOSTA DE AÇÕES
CORRETIVAS PARA DIMINUIR A MOROSIDADE NA PREFEITURA MUNICIPAL DE
PARANAGUÁ.

PARANAGUÁ-PR

2019

ANDRÉ ROCHA SMOLAREK

ANÁLISE DA TRAMITAÇÃO DE PROCESSOS DE PAGAMENTOS E PROPOSTA DE AÇÕES
CORRETIVAS PARA DIMINUIR A MOROSIDADE NA PREFEITURA MUNICIPAL DE
PARANAGUÁ.

Monografia Apresentada como requisito parcial à
obtenção de grau de Especialista em Gestão
Pública Municipal, promovido pelo Núcleo de
Políticas, Gestão e Financiamento da Educação,
da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Professora Dr^a. Ananda Silva Singh

PARANAGUÁ-PR

2019

Dedico este trabalho exclusivamente à minha família, que é a inspiração e a razão de todo o meu esforço, merecedora de todas as minhas conquistas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar força e sabedoria para enfrentar e superar todas as dificuldades na realização de mais um sonho. Aos meus pais por me orientarem e direcionarem sempre na vida.

À minha esposa pelo total incentivo e apoio, aos meus filhos pela paciência e compreensão durante meu período de estudos.

À Universidade Federal do Paraná por proporcionar a realização deste curso, a todos os professores e tutores, em especial ao Tutor Rodrigo Luiz Moraes da Silva, que nos acompanhou ao longo do curso e nos orientou de forma clara e precisa.

“Uma estrutura gerencial orientada a processos, em que o gestor, time e executores do processo são todos executores e pensadores enquanto projetam seu trabalho, inspecionam seus resultados e redesenham seus sistemas de trabalho de forma a alcançar melhores resultados.”

(DeToro e McCabe)

RESUMO

Este trabalho pretende apresentar um novo fluxograma para a tramitação dos processos de pagamentos dos fornecedores e prestadores de serviços da Prefeitura Municipal de Paranaguá; a partir da observação da tramitação atual representada também por um fluxograma, percebe-se que a forma utilizada possui fases que poderiam ser eliminadas e assim, tornariam o processo mais ágil e sem a necessidade de revisões que geram retrabalho e consequentemente levam um tempo maior, para a sua resolução. Com a implementação desse novo fluxograma, além de promover a descentralização do setor de protocolo geral, a secretaria responsável pela gestão do contrato seria responsável por analisar a documentação, identificar possíveis não conformidades existentes nos processos e contatar os fornecedores e prestadores de serviços para solucioná-las, permitindo assim, uma estrutura mais concisa que facilitaria a resolução de divergências existentes e em seguida, dar continuidade ao andamento normal do processo. Por fim, considerar o aumento do limite do valor estabelecido aos processos que deveriam ser enviados ao CEFECAM (Comissões Especiais de Fiscalização da Execução dos Contratos Administrativos Municipais), como forma de reduzir a quantidade de processos filtrados pela comissão. Dessa forma, além de tornar mais eficiente a estruturação da tramitação dos processos de pagamentos, ocorreria, consequentemente, o aumento da qualidade na relação da Prefeitura com essas empresas.

Palavras-chave: Processos administrativos. Fluxograma. Processo de pagamento.

ABSTRACT

This paper intends to present a new flowchart for the processing of the payment processes of suppliers and service providers of the Municipality of Paranaguá; from the observation of the current process represented also by a flowchart, it is perceived that the form used has phases that could be eliminated and thus, would make the process more agile and without the need for revisions that generate rework and consequently take a longer time, for its resolution. With the implementation of this new flowchart, in addition to promoting the decentralization of the general protocol sector, the secretariat responsible for contract management would be responsible for analyzing the documentation, identifying possible nonconformities in the processes and contacting suppliers and service providers to solve them. thus allowing a more concise structure that would facilitate the resolution of existing divergences and then continue the normal course of the process. Lastly, consider increasing the limit of value established to the processes that should be sent to CEFECAM (Special Commissions for the Supervision of the Execution of Municipal Administrative Contracts), as a way to reduce the number of processes leaked by the commission. Thus, in addition to making the structuring of payment procedures more efficient, the quality of the relationship between the City and these companies would therefore increase.

Keywords: Administrative processes. Flowchart. Payment process.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Fluxograma do processo de pagamentos da Prefeitura Municipal de Paranaguá.....	22
Figura 2: Proposta de fluxograma para otimizar o processo de pagamentos da Prefeitura Municipal de Paranaguá.....	25

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	9
1. 1.	OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	9
1. 2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO.....	10
1. 3.	JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO.....	10
2.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	11
2. 1.	A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUA ESTRUTURAÇÃO.....	11
2. 2.	A GESTÃO POR PROCESSOS.....	13
3.	A ORGANIZAÇÃO.....	17
3. 1.	DESCRIÇÃO GERAL.....	17
3. 2.	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	18
3. 2. 1.	Metodologia.....	18
3. 2. 2.	Diagnóstico da situação-problema.....	19
4.	PROPOSTA TÉCNICA.....	23
4. 1.	PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	26
4. 2.	RECURSOS.....	27
4. 3.	RESULTADOS ESPERADOS.....	27
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
	REFERÊNCIAS.....	30

1. INTRODUÇÃO

O processo de pagamentos consiste em efetuar o pagamento aos fornecedores referente às compras e serviços prestados. A importância desse processo para as organizações reside no fato de que muitos fornecedores são micro e pequenas empresas que atuam na cidade e dependem do retorno rápido dessa receita, para composição do seu capital de giro e garantia de recursos para o seu funcionamento.

Quando ocorre um atraso nesses pagamentos, independentemente do tamanho da empresa, ambos os lados perdem, o fornecedor através da demora no recebimento e a Prefeitura em relação a credibilidade, considerando que as empresas perdem o interesse no fornecimento e prestação de serviços.

Por essa razão, o trabalho pretende analisar o fluxo do processo atual de pagamento na Prefeitura Municipal de Paranaguá, para avaliar os pontos passíveis de melhoria e evitar atrasos na identificação de possíveis não conformidades que ocasionem atrasos nos pagamentos.

Assim, será efetuado um diagnóstico do fluxo do processo de pagamento, por meio da utilização de um fluxograma de processos, considerando que representa uma ferramenta que contribui para a identificação de pontos positivos e negativos.

A partir da observação do fluxo de tramitação dos processos de pagamentos é possível mapear as etapas e procedimentos, facilitando a visualização e identificação de eventuais pontos para melhorias. Diagnosticando a situação atual da tramitação processual, desde o protocolo geral, no qual, o fornecedor ou prestador de serviço dará entrada no pedido de pagamento, até a tesouraria que efetivará o pagamento.

Visando estabelecer um fluxo mais ágil e que traga benefícios em longo prazo na relação da Prefeitura com os seus fornecedores e assim, na garantia de atendimento às necessidades dos cidadãos.

1.1 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO:

Propor ações que promovam maior controle e agilidade nos processos de pagamento na Prefeitura Municipal de Paranaguá.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO:

- Levantar a situação atual do processo de tramitação dos processos de pagamento na Prefeitura Municipal de Paranaguá, a partir de um fluxograma de processo.
- Identificar possíveis problemas no processo relacionados aos pontos que podem desacelerar o andamento ou gerar retrabalho, para a conclusão da tramitação dos processos de pagamento dos fornecedores.
- Propor um novo fluxograma de processo, bem como ações necessárias para correção, a partir da elaboração de procedimentos para melhorar o controle a agilidade dos processos de pagamento na Prefeitura Municipal de Paranaguá.

1.3 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO:

A Prefeitura Municipal de Paranaguá depende da atuação direta de fornecedores para compras e serviços prestados; como todo órgão público, necessita da realização de processo licitatório para a aquisição de produtos, manutenção e obras de melhoria.

Após a conclusão desse processo, mais especificamente na fase de pagamento dos fornecedores, percebe-se a existência de um fluxo moroso gerando em alguns casos, demora na identificação de possíveis problemas documentais e consequentemente promovendo o atraso na execução dos pagamentos.

Nas etapas seguintes, observam-se períodos de paralização dentro das secretarias e processos repetitivos que geram retrabalho e atraso ao andamento do processo.

Analisando a sequência da tramitação de alguns processos, observou-se que a morosidade se deve a quantidade excessiva de departamentos, nos quais esses processos são encaminhados; causando assim, uma demora constante e que gera uma série de consequências que afetarão, diretamente, na conclusão desses processos e no recebimento por parte dos contratados.

Dentre as situações observadas no atraso ocasionado pela extensa tramitação, está a devolução de processos devido a problemas documentais do processo, como os prazos expirados do vencimento de algumas certidões.

Considerando a importância da manutenção dos seus fornecedores através da garantia do pagamento; torna-se importante rever pontos falhos e estudar alternativas eficazes para eliminar esses atrasos. Assim, compreende-se a necessidade de alterações em determinados artigos regulamentados por leis e decretos municipais, criação de instruções normativas, bem como outras alterações que serão representadas por meio de um novo fluxograma proposto, para melhor atender e apressurar o trâmite dos processos de pagamentos.

Mendonça (2014) além de caracterizar as perspectivas sobre processos administrativos, descreve a funcionalidade dos fluxogramas para avaliar fases, movimentos e contatos desnecessários, bem como propor uma sequência mais eficiente para agilizar os processos.

Sendo assim, Este trabalho pretende descrever como ocorre o fluxo dos processos de pagamentos na Prefeitura Municipal de Paranaguá; destacando a importância na revisão do processo de tramitação dos mesmos, por observar a existência de possíveis mudanças que tornariam essa tramitação mais ágil na execução dos prazos de pagamentos.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUA ESTRUTURAÇÃO

Sobre a estruturação das organizações Mintzberg (1995, p. 17) *apud* Mendonça (2014, p. 24) afirma que “[...] as organizações são estruturadas para aprender a dirigir sistemas de fluxos e determinar inter-relacionamentos das diferentes partes”. Assim, existem elementos que podem influenciar e redirecionar os processos da estrutura organizacional.

O direcionamento para a reconfiguração desses processos tem influência das especificidades organizacionais, magnitude e complexidade, permitindo que ocorra uma heterogenia dos modelos estruturais, apesar de manterem aspectos tradicionais. De acordo com Mendonça (2014):

O aspecto de crescimento organizacional associado à maturidade também pode ser considerado como um elemento importante nesse contexto, na medida em que a ampliação de novas frentes de trabalho, associada à necessidade de exercer atividades paralelas de planejamento e controle, tende a conduzir as organizações a mudanças nas suas estruturas para responder ou pelo menos fazer frente a alterações na sua configuração inicial. (MENDONÇA, 2014, p. 24)

Conforme essa magnitude característica de cada organização, aumenta a dificuldade de implementação das estruturas organizacionais e reforça a necessidade de orientação por processos.

Segundo Mendonça (2014, p. 30) “as organizações assumem contornos diferentes e, dessa forma, sua capacidade de escolha muito provavelmente deve ser balizada por decisões híbridas, pautadas tanto na componente técnica quanto na perspectiva política”.

Isso significa que no caso das organizações públicas, possuem características ainda mais peculiares, por considerar a necessidade de uma estruturação organizacional, associada às influências políticas existentes.

Dessa forma, a necessidade e estruturação organizacional demanda da gestão a percepção do todo organizacional, dos aspectos políticos e dos usuários finais, ou seja, a população. Para Mendonça (2014, p. 30) “assim, neste contexto tais decisões devem refletir esforços dos gestores no sentido de valorizar aspectos mais amplos e que congreguem as demandas e os interesses da coletividade. Ainda para Mendonça (2014):

[...] organizações públicas são organismos eminentemente políticos, pautados por forças internas e externas que ora assumem conotação antagônica e, em outros momentos, buscam por elementos de coalizão para fazer frente a propostas que atendam a interesses dominantes e comuns. Essa constatação de alguma forma culmina por distanciá-las da chamada orientação por processos, cujo comprometimento básico aponta para a otimização das ações voltadas para satisfazer suas partes interessadas, neste caso ainda mais especificamente as demandas da sociedade que em síntese, representam a sua razão de existir. (MENDONÇA, 2014, p. 33)

A administração pública envolve a necessidade de aplicação de aspectos observados na administração e gestão empresarial, comumente utilizadas dentro das organizações.

De acordo com Mendonça (2014, p. 22) “[...] contribuem em escala menor para a implementação de dispositivos que visem sistematizar os processos como também as suas informações, cada qual apresentando razões específicas”. Sendo assim, como no ambiente empresarial, percebe-se a necessidade de estruturação dos níveis organizacionais, ou seja, sistematizar processos e/ou procedimentos, como por exemplo: departamentalização, divisões de tarefas e planejamento dos recursos financeiros.

A administração pública envolve também, a preocupação por parte da gestão, na promoção de um ambiente agradável com relação ao patrimônio e a inter-relação dos recursos humanos que possui, ou seja, entre os autores envolvidos (MENDONÇA, 2014). Ainda segundo o autor:

A forma denominada como recíproca é considerada como uma proposta inovadora, pois tende a favorecer o desenvolvimento de novas possibilidades de orientação por processo, na medida em que os relacionamentos entre eles tendem a ocorrer de maneira mais colaborativa e harmoniosa, a partir da adoção de um nível de hierarquia horizontal que, por sua vez, tende a favorecer a reciprocidade e a velocidade na troca de informações relevantes entre os atores diretamente envolvidos. (MENDONÇA, 2014, p. 22)

Dessa forma, considerando que os órgãos públicos possuem diversas secretarias e/ou setores, que atuam em diferentes áreas e com muitas equipes que trabalham a partir do desenvolvimento de procedimentos; a gestão de processos visa alinhar o fluxo das tarefas e padronizar as atividades, representando maior agilidade e precisão.

2.2 A GESTÃO POR PROCESSOS

A gestão de processos se refere a um modelo no qual, segundo Schünemann (2011) *apud* Silva (2013, p. 12), “[...] não se enxerga a organização de uma maneira apenas funcional, departamentalizada, mas sim e prioritariamente de uma maneira horizontal, integrando os diversos processos transversais e interfuncionais”. Para Mendonça (2012) *apud* Silva (2013):

O gerenciamento de processos administrativos na esfera pública no âmbito de atuação das organizações propõe uma melhoria contínua na execução

das atividades cotidianas através da instrumentalização de processos. O enfoque recai sobre o ciclo das atividades envolvidas na transformação dos insumos (entradas) em serviços ou produtos (saídas). (MENDONÇA, 2012 APUD SILVA, 2013, p. 12)

Os processos representam um conjunto de procedimentos que simplificam e agilizam os fluxos das atividades de uma determinada organização, transformando em qualidade e satisfação ao cliente, a produção de bens ou serviços. Conforme Seleme e Stadler (2008, p. 133) “o padrão permite às organizações que imponham responsabilidades aos seus funcionários em função de exigência claras e definidas”. Ainda para Seleme e Stadler (2008):

Podemos considerar, então, que a norma, independentemente de outro processo, obriga a organização a seguir o padrão determinado. No entanto, para que tenhamos a evolução da qualidade, o padrão não deve ser imutável, mas sim permitir ajustes para incorporar novas ferramentas, novas técnicas e novos processos. (SELEME E STADLER, 2008, p. 132)

Segundo Cruz (2000) *apud* Mendonça (2014, p. 11) “o processo é a forma pela qual um conjunto de atividades cria, trabalha ou transforma insumos com o objetivo de produzir bens ou serviços, que tenham qualidade assegurada, para serem adquiridos pelos clientes”.

De acordo com Mendonça (2014) os processos possuem características interfuncionais que representam várias funções organizacionais e que perpassam espaços existentes dentro de um organograma, que por sua vez, trata-se de uma representação gráfica.

Para Balcão (1965, p. 108) “o organograma tem, basicamente, duas partes interligadas – linhas e retângulos [...]”. Através dele há uma estabilização da estrutura organizacional e redução de conflitos.

Mendonça (2014) aponta uma divisão dos processos em três tipos: clientes, que são os processos direcionados à oferta de bens e serviços à clientela externa; administrativos, representados pelos processos internos e essenciais para o controle e gerenciamento dos procedimentos da organização; e os processos de gerenciamento, que são de responsabilidade do gestor e objetivam auxiliar as tomadas de decisões, diretamente ligado à operacionalização organizacional. Nessa perspectiva, Mendonça (2014) define processos como:

Quaisquer contexto de atividades capazes de receber entradas, realizar algum tipo de transformação e gerar saída, que tendem a ser devolvidas ao ambiente ao ambiente, na forma de bens ou serviços e que, em alguns casos, servem como novos elementos de entrada para outras atividades subsequentes. (MENDONÇA, 2014, p. 12)

Dessa forma, a conceituação de processos está diretamente associada à necessidade de sua aplicação na gestão pública e na articulação para a execução e prestação de serviços públicos com qualidade e eficiência. Conforme Mendonça (2014) aponta,

Problematizando um pouco mais a percepção sobre a necessidade da execução de processos na esfera de atuação da Gestão Pública, pense na multiplicidade de operações que envolvem, por exemplo, a gestão dos serviços de saúde ofertados aos municípios. (MENDONÇA, 2014, p. 13)

Na configuração da esfera pública como organização, percebe-se a necessidade de se orientar através de processos para alinhar procedimentos e ampliar o desempenho na prestação de serviços à população. A esse respeito Mendonça (2014) afirma que,

A temática que envolve a orientação ou a reorientação por processos, por parte das organizações, não é recente e se propõe a discutir essencialmente até que ponto essa prática é ou não capaz de oferecer, no curto prazo, algum tipo de benefício que possa ser facilmente identificado e mensurado. (MENDONÇA, 2014, p. 13)

Assim como nas organizações privadas, existem variáveis a serem consideradas para o alcance de bons resultados. Leavitt (1965) *apud* Mendonça (2014, p. 15) descreve quatro delas: “o contexto de tarefa (entendido aqui como processos); atores envolvidos; a estrutura adotada; e a tecnologia disponível”. Na perspectiva de Mendonça (2014):

[...] o contexto de tarefas, ou melhor, os processos administrativos, como também os operatórios, representam a essência da organização, por meio da execução das atividades primárias e secundárias, também conhecidas como meio e fim, que juntas visam transformar insumos em bens e serviços e possibilitar o seu fornecimento aos respectivos clientes/usuários. (MENDONÇA, 2014, p. 13)

Nessa visão, ao se criar um paralelo entre o âmbito público e o privado, entende-se por tarefa, ou o contexto da mesma, os processos administrativos; eles são fundamentais à organização, representam a execução de suas atividades primária e secundárias que se revertem na prestação de serviço público à população.

Os atores são os que desempenham as tarefas de trabalho, sendo assim, na esfera pública, são os funcionários públicos, empregados públicos e cargos comissionados.

Existem diferentes métodos que possibilitam a orientação com relação aos processos, assim como as variáveis descritas anteriormente, os critérios de departamentalização também são muito utilizados na esfera pública, por compor o agrupamento entre os elementos e suas estruturas.

Sobre os critérios de departamentalização, Lacombe (2004) *apud* Mendonça (2014, p. 19) define como “critérios utilizados para agrupar as atividades em órgãos, para agrupar os órgãos em unidades organizacionais maiores, e principalmente, para dividir os grandes órgãos em unidades menores”.

Também existem ferramentas importantes no processo para identificação e mapeamento de processos, essas ferramentas são denominadas fluxogramas ou diagrama de fluxo. Mendonça (2014) classifica-os como:

[...] sendo gráficos estruturados que têm por finalidade representar dinamicamente o curso de um trabalho qualquer, de forma analítica, seus passos e suas fases, como também os agentes executores. Dessa maneira, podemos afirmar que as ferramentas de identificação de processos são representações gráficas que normalmente apresentam a esquematização de uma atividade e/ou uma tarefa que tem por objetivo mostrar de forma dinâmica o encadeamento das fases de um determinado trabalho. (MENDONÇA, 2014, p. 46)

Dessa maneira, pode-se observar em Mendonça (2014) que a utilização dos fluxogramas representam vantagens significativas nas rotinas administrativas, pois permite visualizar, localizar, corrigir ou eliminar movimentações ou contatos, bem como fases ou passos sem necessidade; permitindo a identificação e estudo de uma estruturação sequencial, mais precisa, de um processo específico, trazendo uma leitura técnica representada por meio de símbolos.

Outra ferramenta utilizada é o mapeamento de processos, que permite definir estratégias para conhecer, profundamente, como ocorre a execução dos processos e ações capazes de viabilizá-los ainda mais. De acordo com Mendonça (2014):

Esse título pode ser considerado assim por ser bastante abrangente visto as diferentes circunstâncias que podem assumir características distintas já que o mapeamento de processos está diretamente associado a um melhor gerenciamento, e, para tanto, esses processos precisam ser anteriormente identificados e estabelecidos. (MENDONÇA, 2014, p. 58)

Sobre o mapeamento de processos, Hunt *apud* Villela (2000, p. 52) *apud* Mendonça (2014, p. 58) descreve que: “[...] o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial, analítica e de comunicação, que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou então implantar uma nova estrutura voltada para estes”.

Trata-se de uma projeção que define os processos da organização que segue uma determinada metodologia, avaliando através da utilização de uma estruturação gráfica, considerará os diferentes níveis organizacionais. Sobre os benefícios dessa projeção, Mendonça (2014) afirma que,

[...] existem ainda outros benefícios, tais como: a redução de custos no desenvolvimento de bens e serviços a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhoria no desempenho da organização; além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam sofrer alterações. (MENDONÇA, 2014, p. 59)

Assim, entende-se que por meio desse mapeamento se tem uma redução nos custos, falhas e permite alterações que proporcionam aperfeiçoamento do desempenho organizacional, refletindo na melhora da prestação dos serviços públicos.

3. A ORGANIZAÇÃO

3.1 DESCRIÇÃO GERAL

A cidade de Paranaguá, fundada em 1648, é a cidade mais antiga do estado do Paraná, sua situação geográfica é privilegiada por possuir a terceira maior baía, em importância, do país; seu porto também é fundamental para o Brasil e suas relações no comércio exterior, referentes às movimentações de produtos e mercadorias, e consequentemente, a principal atividade na cidade.

Sobre a estruturação da Prefeitura Municipal de Paranaguá, conforme a última alteração da Lei Complementar nº 192, de 13 de dezembro de 2016, é composta por unidades de administração direta, subdividida em: órgãos colegiados de consulta e orientação; órgãos colegiados de deliberação; 07 (sete) órgãos de assessoramento; 03 (três) secretarias municipais de natureza meio; e 13 secretarias municipais de natureza fim.

As secretarias existentes na prefeitura necessitam da aquisição de bens e serviços para garantir o atendimento das demandas; dando início aos processos de pagamentos apresentados pelos fornecedores ao setor de protocolo geral e que possuem como setor final, a tesouraria, também denominada como departamento de controle financeiro, responsável pela liquidação dos mesmos.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Neste subtópico serão apresentadas a metodologia utilizada para identificação da situação-problema, bem como apresentada a situação-problema que motivou esta pesquisa de intervenção.

3.2.1 Metodologia

Sobre a metodologia do trabalho, considera perspectiva de diferentes autores para delimitar as características que envolvem os processos administrativos, mais especificamente, sobre os processos de pagamentos, considerando a importância da reavaliação dos procedimentos da Prefeitura Municipal de Paranaguá.

A abordagem da presente pesquisa é qualitativa, que possui a relevância da construção de teorias, através do estudo de caso, na qual, o objetivo central da pesquisa se dá de forma dedutiva e é evidenciada de forma qualitativa. (YIN, 2015), uma vez que utilizou-se de observações diretas para interpretar dados, a partir da perspectiva do observador. Não se utilizou de dados numéricos e/ou estatísticos para analisar o fenômeno (processo de compras) aqui estudado.

Trata-se de uma pesquisa descritiva, pois segundo Gil (2006) *apud* Casarin e Casarin (2012, p. 41) “é a utilização de instrumentos padronizados de coleta de dados, como questionários, observação sistemática e entrevistas estruturadas”.

A partir do estudo de caso a respeito da tramitação atual dos processos de pagamentos da Prefeitura, a pesquisa considerou o método de observação, para estabelecer e representar através de um fluxograma, o fluxo desse processos. O estudo de caso foi utilizado neste estudo, pois esta estratégia de pesquisa evidencia-se adequada para compreender fenômenos individuais, em profundidade (YIN, 2015). Também contou com uma pesquisa bibliográfica para o embasamento teórico, através de livros, artigos científicos, revistas eletrônicas, legislações específicas e portais eletrônicos.

Por fim, após o diagnóstico da situação-problema, a natureza aplicada da pesquisa demanda a necessidade de estruturação de um novo fluxograma para alterações na tramitação desses processos de pagamentos para atender as perspectivas do trabalho. Para Casarin e Casarin (2012, p. 31) “a pesquisa aplicada é realizada ou para determinar os possíveis usos para as descobertas da pesquisa básica ou para definir novos métodos ou maneiras de alcançar a solução de problemas específicos”.

3.2.2 Diagnóstico da situação-problema

O diagnóstico situacional demonstra que os pagamentos são solicitados pelos fornecedores através do setor de protocolo geral da prefeitura; que em seguida encaminha os processos de pagamentos para a secretaria responsável pelo contrato.

A secretaria, por sua vez, que recebeu a mercadoria ou foi beneficiada pelo serviço, possui um fiscal responsável por analisar e atestar as notas fiscais. Após

analisar e atestar todas as notas, ele passa para a conferência e autorização do secretário.

Em seguida, encaminham o processo para o gabinete da Secretaria da Fazenda verificar se a despesa se refere até o máximo de R\$ 12.000,00 reais ou não se refere a contratos celebrados entre o Município, Estados ou União. Caso a despesa seja maior que esse teto estipulado e o contrato não sejam decorrentes de convênios entre as esferas: Municipal, Estadual ou Federal, a secretaria de fazenda encaminha esse processo para as Comissões Especiais de Fiscalização da Execução dos Contratos Administrativos Municipais – CEFECAM, que é responsável pela avaliação das despesas superiores a R\$12.000,00 reais, para homologação da compra ou serviço.

Objetivando evitar algum tipo de fraude ou sonegação, após verificação e homologação, a CEFECAM devolve o processo para o gabinete da Secretaria da Fazenda que enviará para o Departamento de Contabilidade e Programação Orçamentária – Depro, que efetuará a análise das documentações e certidões por parte dos contadores. Já as despesas até no máximo de R\$ 12.000,00 reais, vão da Secretaria da Fazenda direto para o Depro.

As documentações estando todas corretas e as certidões dentro do prazo de validade, o processo vai diretamente para tesouraria, onde é efetuado o pagamento e encaminhado para a contabilização e arquivamento.

Nos casos em que o processo está com problemas nas certidões ou em alguma documentação incorreta, esse processo é devolvido para o Gabinete da Secretaria da Fazenda que encaminha para a secretaria responsável pela gestão do contrato, que por sua vez ficará responsável por entrar em contato com os fornecedores ou prestadores do serviço e solicitar a regularização das documentações.

Após a resolução da pendência documental, a secretaria responsável pela gestão do contrato reencaminha o processo para a Secretaria da Fazenda, que encaminha para o DEPRO efetuar a liquidação de empenho e depois segue para a tesouraria efetuar o pagamento. Dessa forma, observa-se nos prazos de pagamentos dos processos referentes à aquisição de bens ou execução de serviços da Prefeitura, que existem pontos específicos que os tornam menos ágeis, sendo eles: na fase inicial, ao chegar no setor de protocolo, em que há uma demanda intensa de diversos processos de assuntos diferentes que serão direcionados aos

seus destinos. Essa centralização sobrecarrega os funcionários que atuam no setor, fazendo com que levem mais tempo para identificar tais processos e direcioná-los devidamente, para posterior pagamento.

Em outras palavras, o protocolo recebe todo tipo de solicitação dos usuários do serviço público, e os protocolos de pagamento ficam em meio às várias solicitações gerando demora na separação e para o envio à secretaria responsável.

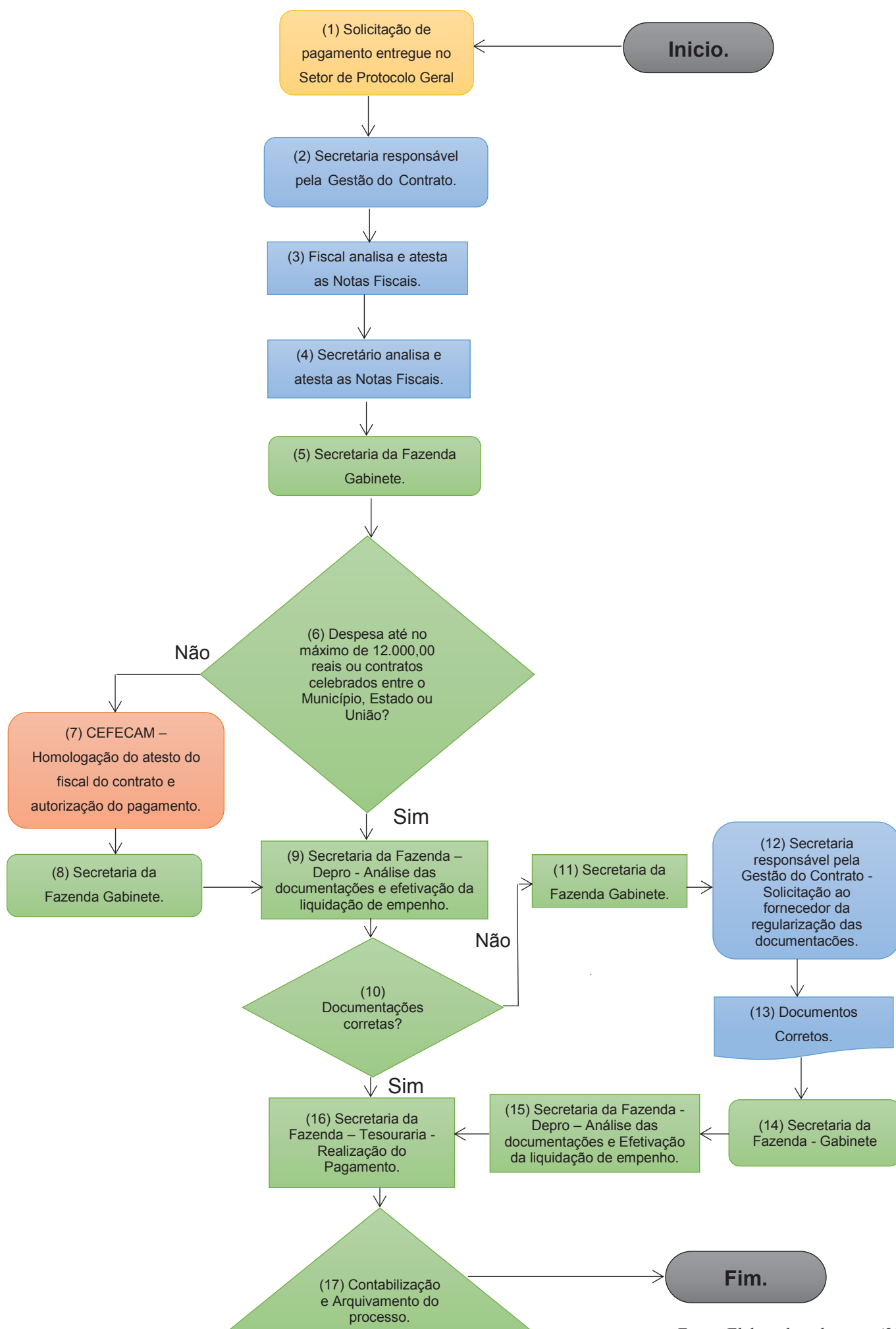
Em seguida, as etapas seguintes da tramitação dos processos seguem uma sequência repetitiva que torna o processo moroso até o seu destino final para pagamento.

Dessa forma, elaborou-se um fluxograma para melhor visualizar o processo de pagamentos, bem como os pontos falhos que necessitam de melhorias. A elaboração do fluxograma corrobora o apontado por De Sordi (2008):

Os diversos dados manipulados durante a operação de um processo devem ser bem descritos e documentados. Muitas vezes eles são utilizados como parâmetros nas operações lógicas que compõe regras decisórias para o encaminhamento do fluxo de atividades do processo. (DE SORDI, 2008, p. 64)

Por essa razão, há a necessidade de representação da tramitação atual, observada no fluxograma a seguir (Figura 1):

Figura 1: FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE PAGAMENTOS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE PARANAGUÁ.



Como pode se observar na etapa 1, representada pelo fluxograma a seguir, o processo de pagamento é entregue no setor de Protocolo Geral da Prefeitura, juntamente com os demais processos de natureza distintas, as análises das documentações do referido processo, bem como a verificação em relação ao encaminhamento ou não dos processos de pagamento à CEFECAM, para avaliar a conformidade dos documentos, são realizadas pela Secretaria da Fazenda somente nas etapas 6 e 10). Percebe-se também, um fluxo repetitivo entre os departamentos por onde estes processos de pagamentos tramitam, como por exemplo, as etapas 8, 11 e 14.

4. PROPOSTA TÉCNICA

A proposta do trabalho pretende diminuir a morosidade dos processos de pagamento da Prefeitura Municipal de Paranaguá, por meio de ações corretivas no processo de tramitação já existente. A elaboração de um novo fluxograma visa diminuir a quantidade de departamentos em que estes processos de pagamentos são tramitados, conforme demonstrado no fluxograma atual, bem como, identificar e solicitar a regularização, quando necessário, das documentações referentes ao mesmo, ainda em sua fase inicial.

No novo fluxograma proposto, o processo de pagamento será entregue diretamente na secretaria responsável pela gestão do contrato, evitando que o mesmo siga para o setor do protocolo geral, no qual possui um acúmulo de documentações processuais de diferentes naturezas e que demanda maior tempo para o encaminhamento às secretarias responsáveis.

Essa redução do processo de tramitação, a partir da descentralização do protocolo geral, agilizará o processo de tramitação; visto que o processo de pagamento será recebido pelo fiscal do contrato que atua na secretaria, o qual além de atestar as notas fiscais também analisará as documentações e fará o diagnóstico de alguma não conformidade existente, solicitando as devidas regularizações, diretamente aos fornecedores ou prestadores de serviços.

No fluxo de tramitação já existente, demonstrado no fluxograma da figura 1, essa conferência da documentação é realizada na Secretária da Fazenda pelo

DEPRO (Departamento de Contabilidade e Programação Orçamentária), após já ter percorrido diferentes setores.

Nos casos em que a documentação processual esteja em conformidade ou após as regularizações efetuadas pelo prestador ou fornecedor, o processo de pagamento segue para a autorização do secretário, que no fluxograma proposto (figura 2), já verificará se o processo de pagamento poderá ser encaminhado diretamente para o DEPRO ou deverá ser analisado antes pelo CEFECAM (Comissões Especiais de Fiscalização da Execução dos Contratos Administrativos Municipais) criada através do decreto municipal nº 683/2018 que objetiva o apoio e acompanhamento para a fiscalização da execução dos contratos com eficiência e segurança.

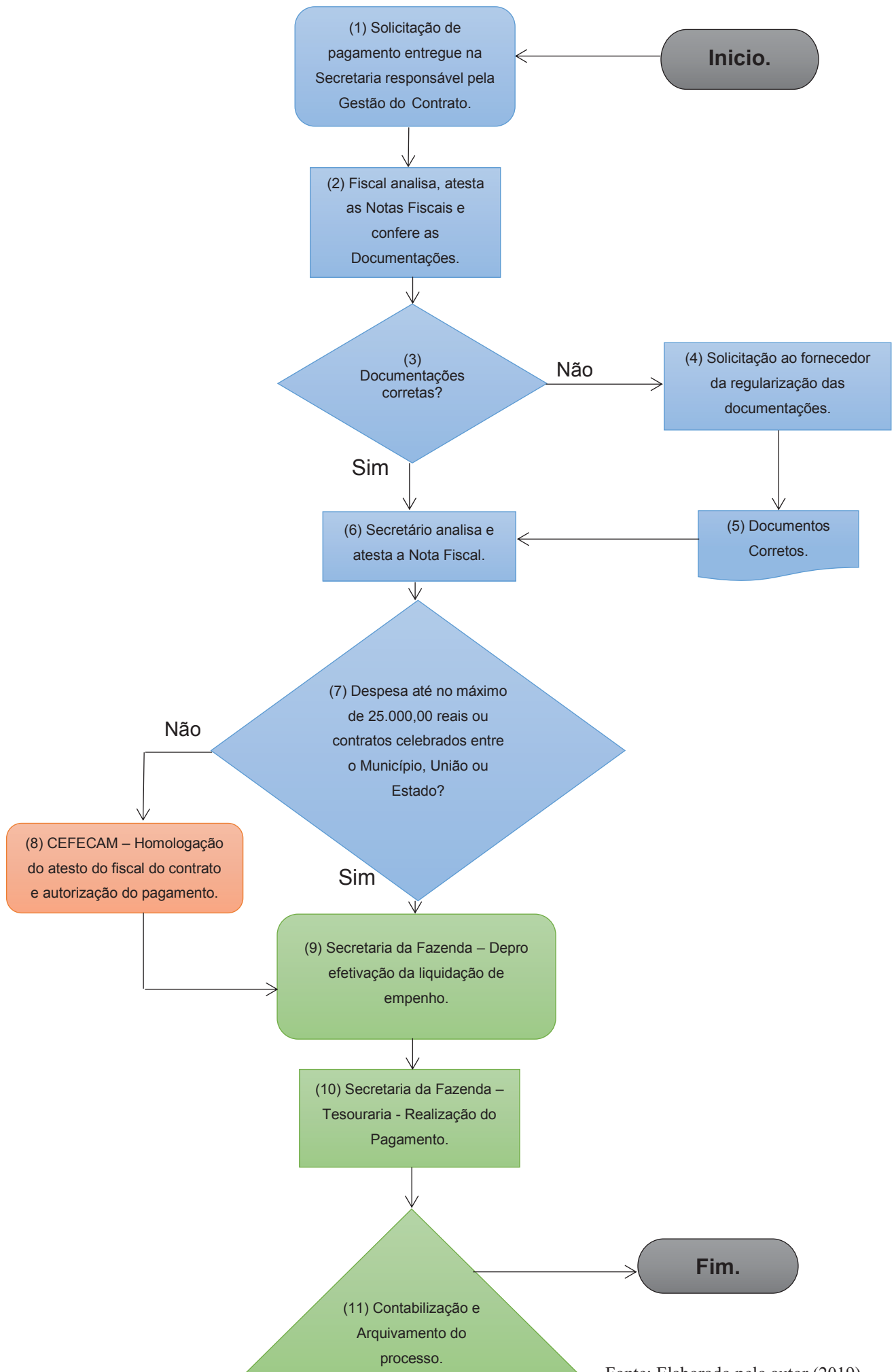
Atualmente os processos de pagamentos que apresentam as despesas acima de R\$ 12.000,00 reais e que não são provenientes de contratos celebrados entre Município, Estado ou União são direcionadas para o CEFECAM. A comissão analisa o processo e homologa o atesto do fiscal, autorizando o pagamento e encaminhando o processo de pagamento para o DEPRO.

Dentro da proposta técnica também está o aumento do limite do valor das despesas que deveriam ser encaminhadas à CEFECAM, passando para R\$ 25.000,00 (vinte e cinco mil reais), mudança que poderá ser realizada através da alteração do Artigo 18 do decreto municipal nº 683/2018.

Representa uma forma de diminuir a quantidade de processos que são encaminhadas à CEFECAM e aumentar o número de processos de pagamentos que seguiriam diretamente para o DEPRO, que é o responsável pela efetuação da liquidação do empenho, em seguida a documentação seria direcionada para o departamento de tesouraria que realizaria o pagamento.

Segue a representação do novo fluxograma (figura 2) de acordo com a proposta técnica:

Figura 2: PROPOSTA DE FLUXOGRAMA PARA OTIMIZAR O PROCESSO DE PAGAMENTOS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE PARANAGUÁ



Com a implantação do novo fluxograma, a etapa 1 passará a ser a Secretaria Responsável do Contrato, que fará a análise da conformidade documental e também a verificação em relação ao encaminhamento ou não dos processos de pagamento à CEFECAM, demonstrados nas etapas 3 e 7 respectivamente, antecipando o diagnóstico de possíveis irregularidades dentro do processo de pagamento.

O aumento do limite do valor para R\$ 25.000,00 reais dos processos encaminhados à CEFECAM na etapa 7, também é proposto pelo novo fluxograma, na qual objetiva aumentar os processos encaminhados diretamente ao DEPRO na etapa 9; e por fim, a exclusão dos departamentos, na qual suas etapas serviriam apenas para redirecionamento do processo, não havendo uma finalidade específica, como no caso das etapas 8, 11 e 14 do fluxograma figura 1.

4.1. PLANO DE IMPLANTAÇÃO

A implantação ocorrerá de forma gradual, e, inicialmente, deverá ser elaborado um decreto ou instrução normativa a fim de padronizar e regularizar o novo procedimento de trâmite dos processos de pagamentos. Em seguida, deverá ser realizado o encaminhamento de um ofício circular, já com o decreto ou instrução normativa publicados, à todas as secretarias municipais para conhecimento e ciência dos secretários. Estima-se que isso possa ser feito em um período de 3 meses, de abril de 2019 a junho de 2019.

Durante o processo licitatório deverá ser esclarecido e explicado a todos os fornecedores envolvidos, o novo procedimento a ser adotado, reforçando que a entrega da solicitação do pedido de pagamento deverá ser diretamente na Secretaria Responsável pela Gestão do Contrato. Paralelamente a estes procedimentos, deverá ser avaliado a necessidade do remanejamento de servidores, bem como, treinamentos ou cursos para estes servidores, no intuito de atender às novas demandas das secretarias responsáveis pelas análises documentais dos processos de pagamento. Espera-se que a implantação da proposta, desde seu planejamento (elaboração de decretos) até sua execução (início da utilização do novo fluxograma para o processo estudado) seja concluída até o mês de junho de 2019.

4.2. RECURSOS

Os recursos utilizados para a execução da proposta seriam: os recursos humanos necessários, por meio do remanejamento de funcionários para atender a demanda nas secretarias responsáveis pela gestão do contrato; considerando que a concentração maior das ações desse novo processo de tramitação, ficará na própria secretaria. Outros recursos necessários seriam treinamentos ou cursos para os servidores envolvidos nas análises dos documentos e contratos.

Os recursos legais também serão necessários, como alteração do artigo 18 do decreto municipal nº 683/2018 para o aumento do limite do valor das despesas direcionadas à CEFECAM, além da criação de decreto ou Instrução Normativa a fim de regularizar o novo procedimento para o trâmite dos processos de pagamentos.

4.3. RESULTADOS ESPERADOS

Com a implementação do novo fluxograma, pretende-se desburocratizar o trâmite dos processos de pagamentos, tornando-os mais ágeis e, conseqüentemente, a liquidação das despesas mais rápidas; logo, facilitando a comunicação entre a Prefeitura e fornecedores, inclusive, para a resolução e correção de eventuais desconformidades documentais e processuais, de forma mais célere.

Dessa maneira, objetiva-se que a relação entre as partes se torne mais harmoniosa e que haja um aumento da procura de empresas e microempresas para participarem das licitações, gerando maior poder de negociação pela Prefeitura Municipal de Paranaguá, durante o processo licitatório.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mapeamento de processos é fundamental para o gerenciamento processual dentro das organizações, ele permite identificar falhas e realizar melhorias no fluxo de tramitação dos processos, garantindo maior desempenho e uma gestão eficaz. Para Mendonça (2014):

A necessidade de conhecer com precisão a execução de um processo qualquer está direta e decisivamente associada ao aumento do conhecimento sobre o trabalho executado, que concorre para a realização de um conjunto de ações que visem torná-lo mais racional e, portanto, mais fluido. (MENDONÇA, 2014, p. 58)

Neste cenário, o trabalho objetivou propor ações em busca de promover maior controle e agilidade nos processos de pagamento da Prefeitura Municipal de Paranaguá, após a observação e ilustração do processo atual e elaboração de um novo fluxograma de processos, pode-se perceber que haverá uma redução de tempo através da diminuição de etapas e setores envolvidos na tramitação anterior, garantindo assim, a execução do pagamento em um menor tempo. Uma sugestão de pesquisa futura é quantificar a redução de tempo esperada e efetiva, antes da implantação do novo fluxograma e depois da utilização do mesmo, respectivamente. Isso contribuirá para mensurar os ganhos obtidos com a proposta de melhoria aqui sugerida.

Pode-se observar também no novo fluxograma proposto, que a secretaria responsável pela gestão do contrato, centralizará as ações de verificação e solicitações junto aos fornecedores de possíveis regularizações documentais dos processos de pagamento. Isso contribuirá para evitar, no caso da existência de erros, que as inconformidades sejam identificadas apenas na parte final da tramitação, pela Secretaria da Fazenda, permitindo uma resolução rápida entre as partes interessadas, quanto às documentações.

É importante ressaltar que apesar da necessidade de se priorizar ações voltadas à saúde, educação, segurança, saneamento básico e infraestrutura, a gestão pública municipal também deve se preocupar com a estruturação eficiente de seus processos internos, por refletir diretamente na relação com fornecedores e com a população/usuários de serviços, com qualidade.

Dentre as limitações da pesquisa, destaca-se a estratégia de pesquisa utilizada (estudo de caso), por não permitir generalizações; sendo assim, o fluxograma proposto se adequa apenas a esta realidade, não podendo ser expandido para as demais realidades, sem as devidas adaptações e considerações contextuais.

Porém, a elaboração do trabalho poderá contribuir com a formulação de novas pesquisas, buscando possibilidades de melhorias na área da gestão pública municipal, relacionadas ao mapeamento de outros processos, e representação de fluxogramas, por outros pesquisadores, pautando a necessidade de realinhar procedimentos falhos nos serviços prestados pela Prefeitura, relacionados ao atendimento da população, como por exemplo, processos de revisões de valores do IPTU, processos de solicitação de Alvará, entre outros.

REFERÊNCIAS

BALCÃO, Yolanda Ferreira. **Organograma: representação gráfica da estrutura**. São Paulo: RAE, 1965. Disponível em: www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901965000400003. Acesso em: 03 de janeiro de 2019.

CASARIN, Helen C. S.; CASARIN, Samuel J. **Pesquisa científica: da teoria à prática**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

CRUZ, Tadeu. **Workflow: a tecnologia que vai revolucionar processos**. São Paulo: Atlas, 2000.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão de processos: uma abordagem da moderna administração**. 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2008. HUNT, V. Daniel. *Process mapping: how to reengineer your business processes*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

LACOMBE, Francisco José M. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LEAVITT, Harold J. **Applied organizational change in industry: structural, technological, and humanistic approaches**. In MARCH, James G. **Handbook of organizations**. Chicago: Rand McNally & Co., 1965.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues S. **Processos administrativos**. – Ed. Reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, [Brasília]: CAPES. UAB. 2012.

_____. **Processos administrativos**. – 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, [Brasília]. CAPES: UAB, 2014.88p.:il.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

SILVA, Marta, M. **Projeto técnico de mapeamento de processos da divisão de controle de frequência da PMFI**. 2012, 48f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal), Programa de Pós Graduação em Gestão Pública Municipal, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle de qualidade as ferramentas essenciais**. Curitiba: Ibepe, 2008.

SCHUNEMANN, Márcio. **Gestão de Processos PPT**. Disponível em: <[www.unicin.org/docs/.../gestao de processos marcio schunemann.pptx](http://www.unicin.org/docs/.../gestao%20de%20processos%20marcio%20schunemann.pptx) > Acesso em 06 Dez 2013.

VILLELA, Cristiane da Silva S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. Dissertação (Mestrado em

Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.